

Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama ve Vizyon-Misyon Belirlenmesinde
Liderlik RollerStrategic Planning in Educational Management and Leadership Roles in
Determining the Vision and the MissionAyşe Ottekin Demirbolat
Gazi Üniversitesi

Öz

Stratejik planlama, örgüte rehberlik eden, temel karar ve davranışları üreten disipline edilmiş bir çabadır. Kapsamlılığı, çok boyutluluğu, ortaklığı, bütünleşmeyi hedefleyen stratejik planlama özellikle üst düzey yöneticilerin konuyla ilgili bilgi, beceri ve inancı ile ilişkilidir. Stratejik planlamanın uygulamada başarılı olması için ulusal liderlerin ve her kademedeki eğitim yöneticilerinin benimsemesi gereken bazı liderlik rolleri vardır. Bütünleşmenin sağlanabilmesi, politik kaygıların gölgesinde kalmayacak hedeflerin gerçekleşmesi, bu liderlik rollerinin iyi oynanmasına bağlıdır. Liderler sosyal, politik ve ekonomik tarihi bilmeli, örgütü ile ilgili kapsamlı bir bilgiye sahip olmalı, kendisini ve planın içinde yer alan kişileri anlamalı, sürecin sorumlusu olmalı ve takımıyla ortak eylem birliğini sağlayabilmelidir. Bunu başarabilmesi için teknik bilgi ve becerilerin güncelleştirilmesi yerine, örgüt içi ve dışı çevreyle duyarlılığı toplumun siyasal taleplerine uyarlamalı ve misyon tanımına sıkışıp kalmak yerine vizyon geliştirmelidir.

Anahtar Sözcükler: Eğitim yönetimi, liderlik rolleri, eğitimde stratejik planlama.

Abstract

Strategic planning is a disciplined effort that produces the basic decisions and acts that guide the organization on important issues and challenges. The strategic planning that aims at being multi-dimensional, broad, cooperative and integrative is closely related to the knowledge, skills and beliefs of especially high-level administrators. In order for the strategic planning to be successful in practice there are certain leadership roles that should be adopted by national leaders and educational administrators at all levels. If integration is to be achieved, these leadership roles should be fulfilled. Leaders should know social, political and economical history, should have detailed information about their organization, should have good relations with the people that take part in the plan, should take the responsibility of the process and should provide collaboration among the members of the team. In order to achieve this, leaders should act in line with the political demands of the community instead of developing the sensitivity towards internal and external environment, should have the necessary technical knowledge and know-how, and should not be limited within the mission but instead should develop vision.

Key Words: Educational management, leadership roles, strategic planning in education.

Giriş

Aktif bir eğitim politikasının sosyal ve ekonomik politikaların amaçlarına dayalı olması ve bunlarla eşgüdüm içinde bulunması gereklidir. Her ülkenin özelliğine göre az veya çok değişiklikler gösterse de ekonomik politika amaçları, dengeli bir kalkınma hamlesinde eğitim politikaları ile doğrudan ilgilidir (Hesapçıoğlu, 1994, 31-32).

Ancak çoğu ülkede eğitim politikaları temel olarak ulusal ekonomiye göre formüle edilsede eğitim uygulama-

malarına yeteri derecede dikkat edilmemektedir. Ulusal liderler eğitim kurumlarını yeterince anlamadan, eğitim politikalarını ulusal ekonomik etkenlere göre formüle etmektedirler. Bu abartılı odaklanma ise eğitim politikalarının uygulamada başarısız olmasına neden olmaktadır. Üretkenliği artırmaya yönelik politikalar çoğu zaman ihmal edilmektedir (Altrichter ve Elliott, 2000, 14-15).

Ekonomik konular eğitim politikalarını en az dört boyutta etkiler. İlk olarak ekonomik koşullar eğitim politikalarını belirler. Örneğin, hükümet bütçeleri eğitime harcanan payı sınırlar. İkinci olarak maliyetleri azaltmak ve

Yard. Doç. Dr. Ayşe Ottekin Demirbolat, Eğitim Bilimleri Bölümü, Gazi Eğitim Fakültesi, Gazi Üniversitesi, Ankara.

okulların verimliliğini artırmak amacıyla eğitim etkinlikleri sık sık yeniden formüle edilirler. Üçüncü olarak eğitim ile ekonomik gelişmenin birbirleriyle ilişkisinin yakınlığı fark edilir. Daha iyi eğitimin teknolojik yetenekleri artıracığı varsayılır ve eğitime ekonomik açıdan odaklanılır. Eğitim ekonomiyi ateşler; topluma biçim verir; ancak eğitimin bunu başarması eğitilmiş insana bağlıdır (Drucker, 1992, 250). Dördüncü olarak da ekonomik kavramlar eğitimle ilgili görüşlere yansımaya başlar. Örneğin, piyasalara ve verimliliğe ait kavramlar ve imgeler okullara uyarlanır ve eğitimciler piyasaların taleplerine tepki vermeye teşvik edilirler (Altrichter ve Elliott, 2000, 14-15).

Bu etkileme boyutlarına karşı gelen dört tip yanlış bulunmaktadır. Bunlar ekonomik sistemi yanlış anlama, eğitim sistemini yanlış anlama, ikisi arasındaki ilişkiyi yanlış anlama ve ekonomik kavramları yanlış uygulamadır. Bütün bu dört yanlış da eğitim sistemlerinde sıkça rastlanmaktadır. Ancak, bu ekonomik kavramların verimli bir şekilde uygulanamayacağı anlamına gelmemektedir. Aslında eğitim kurumları ekonomik kurumlarla ortak temel özelliklere sahiptir. Hata, ekonomik kavramların eğitimde uygulanmasında değil, kötü bir şekilde uygulanmasındadır.

Eğer daha iyi ve daha verimli eğitim kurumlarına ulaşılacak isteniyorsa, politikanın, eğitim kurallarına göre uygulamada nasıl bir boyut kazanacağına özen gösterilmesi gerekir (Altrichter ve Elliott, 2000, 18).

Değişen Koşullar

Kamu, özel ve kâr amaçlı olmayan sektörler arasındaki sınırlar gittikçe kaybolmaktadır. Bu sektörler arasındaki sınırların belirsizleşmesi, hiçbir zaman bir işlevden tam sorumlu bir örgütün olmayacağı, ama pek çok örgütün birbirinden etkilendiği ve mutlaka kısmi bir sorumluluk taşıdığı bir düzene doğru gidildiği anlamına gelmektedir. Bu artan yetki belirsizliği, tüm örgütlerin daha önce hiç olmadığı kadar çok stratejik olarak düşünmelerini ve davranmalarını gerektirmektedir (Bryson, 1995, 4).

Çevresel etmenlerin karmaşıklaşması, özellikle yöneticilerin tutum ve yönetim stillerini değiştirmelerini ve çalışma alanlarını daha stratejik bir ilgi alanına dönüştürmelerini zorunlu kılar. (Doyle, 2000, 580).

Stratejik Planlama

Olsen ve Eadie (1982)'ye göre, stratejik planlama bir örgütün ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu neden yaptığını

şekillendiren ve örgüte rehberlik eden temel karar ve davranışları üreten disipline edilmiş bir çabadır. Stratejik planlama amaç ve hedef saptamayı, bu amaç ve hedefler doğrultusunda en iyi sonuçları elde edebilmek için kapsamlı ve etkili bilgi toplamayı, stratejik alternatifler geliştirmeyi ve mevcut kararların gelecekteki sonuçlarını irdelemeyi hedefler. Stratejik planlama bu hedefleri gerçekleştirme sürecinde iletişim ve katılımın kolaylaştırılmasına, farklı ilgi ve değerlerin bir arada bulunmasına, ussal ve analitik karar vermenin güçlendirilmesine ve başarılı uygulamaların gerçekleşmesine ayrıca yardımcı olur (Aktaran Bryson, 1995, 4). Yönetici çok ender olarak açık hedefler ve bu hedeflerle ilintili projelere sahiptir. Çünkü bunlar çok çeşitli, ayrıntılı bazen de çok çelişkilidirler.

Yönetici eylem sürecinde hedeflerden bazılarını yeniden gözden geçirerek, bazılarını yeniden keşfederek, saptanan yolu değiştirecektir. Çünkü uygulama sürecinde ortaya çıkan bazı şeyler, eylemin önceden görülebilen, tahmin edilen sonuçları değildir (Crozier ve Friedberg, 1977, 55). Stratejik planlama hem amacı etkili bir şekilde gerçekleştirmek açısından hem de bu sürecin etkili bir şekilde yaşanmasını sağlamak açısından yapısal ve işlevsel boyutta önemli sonuçlar yaratan bir disipline çabadır.

Stratejik planlamanın en belirgin potansiyel yararı, stratejik düşünme ve davranışın gelişmesine yardım etmektir. Stratejik düşünme ve davranış bir örgütün iç ve dış çevresi ile ilgili daha sistematik bilgi toplamasına, örgütsel öğrenmeye daha çok önem vermesine ve örgütün gelecekteki yönünü belirlemesine ve örgütsel önceliklerin saptanmasına önemli katkılar sağlar. Ancak stratejik planların her zaman çok uzun dönemli olması da gerekmez. Değişen koşullara göre stratejik plan da değişmelidir (Roberts, 2000, 2).

Bir başka açıdan bakılacak olursa, stratejik planlama, gelişmiş karar almayı sağlar. Örgütün karşılaştığı önemli konu ve zorluklar üzerinde dikkatin yoğunlaşmasına, karar vericilerin ne yapmaları gerektiğinin bulunmasına ve etkili karar verme yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlar. Bu iki yararın sonucu olarak, stratejik planlamanın bir üçüncü yararı vardır ki bu da gelişmiş örgütsel tepki ve gelişmiş performansı yakalamaya yardımcı olmasıdır.

Stratejik planlama, çalışanların ulaşması gereken açık ve net hedefleri ortaya koyar. Bu özelliği bir yandan performans değerlemesinin sağlıklı yapılmasını, diğer yandan da performansın artırılmasını sağlar (Torrington,

Weoghtman ve Johns, 1989, 311). Açık ve net hedefler, insanların çalışmaya ve iyi çalışmaya yönelmesinde önemli etkiler yaratır. Politika üretenler, karar alıcılar, rollerini daha iyi oynarlar ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirirler. Örgüt üyeleri arasındaki takım çalışması ve uzmanlık daha da güçlenir

Stratejik planlamaya önem veren örgütler iç ve dış taleplere ve baskılara karşı akıllıca tepkiler vermeyi ve hula değişen koşullarla etkili bir biçimde başa çıkmayı başarır. Strateji planların karşılaşması olası önemli direnç ve belirsizliklerle ilgilenir (Beckham, 2000, 2). Bu bağlamda, sadece stratejik düşünme değil, stratejik davranma da önemlidir. Stratejik düşünme olmadan stratejik davranış başarılamaz; ama stratejik düşünme ardından mutlaka stratejik davranmayı da getirmez ve stratejik planlama kendisinden beklenen yararları her zaman sağlamayabilir. Stratejik planlama basit anlamda öncelikle bir kavram, prosedür ve araçlar bütünüdür. Liderler, yöneticiler ve planlayıcılar stratejik planlamayı nasıl yaptıkları konusunda çok dikkatli olmak zorundadırlar. Başarıları özellikle bu süreci kendi özel durumlarına ve koşullarına nasıl uyguladıklarına bağlıdır (Bryson, 1995, 7). Özellikle bir örgütün üst düzey karar vericileri iyi bir plan üretmek için gerekli beceri, kaynak ve adanmışlığa sahip değilse, stratejik planlama sadece bir zaman kaybı olacaktır.

Kimi zaman bazı örgütler, resmi bir stratejik planlama süreci yerine, üstün yetenekli liderlerin içgüdü ve vizyonuna güvenmeyi yeğlerler. Eğer bu liderler stratejik zekâya ve beceriye sahipse, strateji geliştirme için stratejik planlamaya ihtiyaç olmayabilir. Ancak bir liderin etkili bir strateji geliştirmek için tüm bilgiye sahip olması çok ender görülen bir olaydır. Bir tek kişi tarafından geliştirilen bir stratejinin de etkin bir uygulama için gerekli olan örgütsel adanmışlığı yaratması ise daha ender karşılaşılan bir olaydır (Bryson, 1995, 8). Ayrıca, etkili bir başarı vizyonu geliştirmede kilit kararlarda uzlaşmacı ve yapıcı sorunun çözme yeteneği, stratejik planlamanın birkaç döngüsünden sonra ortaya çıkabilir (Aksu, 2002, 70). Öte yandan, stratejik planlama liderliğin yerini tutan bir şey de değildir. En azından bazı kritik karar vericilerin ve süreç savunucularının stratejik planlama süreci içerisinde yer alması gerekir. Ayrıca stratejik planlama ve uygulamanın etkili olması isteniyorsa özellikle dikkat edilmesi gereken liderlik rolleri vardır.

Stratejik Planlama ve Liderlik Roller

Stratejik planlama için dikkat edilmesi gereken bu li-

derlik rolleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Bryson, 1995, 212):

a) Bağlamı Anlama: Liderler sosyal, politik ve ekonomik tarihi bilmeliler ve bu tarihin onları tutsak etmesine fırsat vermemedirler (Burns, 1978; Neustadt ve May, 1986; Hunt, 1991; aktaran Bryson, 1995, 212). Tarihi, süreklilik ve değişim arasındaki bir etkileşim olarak görmeli ve belli bir bağlamda bu güçleri en iyi hangi şekilde dengeleyebileceklerinin farkında olmalıdırlar.

Bir başka deyişle her lider örgütüyle ilgili derin, kapsamlı bilgiye sahip olmalıdır. Sorunun tanımlanması ve çözümlenmesi sürecinin anlamlı bir şekilde ortaya konması, alternatiflerin üretilmesi ve karar verilmesi önemli ölçüde bağlamı anlamaya bağlıdır. İlk adım herkesin çalışabileceği bir görüntüyü yaratmak ve herkesi cesaretlendirmektir (Frith, 1991, 4). Bu bağlamı anlamayı zorunlu kılar. Ayrıca bir stratejinin nerede bittiğini ve bir yenisinin nerede başlayacağını bilmek çoğu zaman zordur (Bekham, 2000, 2). Bağlamı anlama bu sorunu çözmek açısından da önemlidir. Bu açıdan liderlerin hem kişisel ilişki hem de gözlemleri aracılığıyla bilmeyi, okumayı, hiç bitmeyen bir öğrenme ve düşünme sürecini canlı tutmayı başarmaları gerekir. Öğrenen bir örgüt olmak sorumluların kendilerini eğitime vermeleri, çevresel değişimleri hissederek bu değişimlere uyarlanacak stratejiler ve uygulamalar oluşturmalarını veya var olanları yenileştirmelerini zorunlu kılar (O' Toole, 1988, 57).

b) Kendisi dahil bu planlamanın içindeki kişileri anlama: Liderler kendileri de dahil olmak üzere, stratejik planlama ve uygulamada yer alan veya alması gereken insanları anlamalı, birlikte çalıştıkları insanların sıradanlıkları kadar, zengin farklılıklarını da değerlendirmeyi bilmelidir. Örgütler farklı güdülere, farklı programlara, farklı yaşam biçimlerine, farklı iletişim yapılarına sahip farklı insanlardan oluşmaktadır. Liderin görevi bu farklılıkları karıştırarak bütüncül bir ortam yaratmaktır (Frith, 1991, 3). Ashında liderliğin özü de budur.

c) Sürecin sorumlusu olma: Stratejik planlama sürecinin değişmez sorumluları üst düzey liderlerdir. Üst düzey liderler stratejik planın hazırlanması ve uygulanması ile ilgili günlük ayrıntılarla ilgilenmek zorunda değillerdir. Başarı için gerekli ortamı hazırlar ve ilerlemeyi dikkatle takip ederler. Bunu yapacak yeterli prestije, güç ve otoriteye sahiptirler. Stratejik planlamanın sorumluluğunu üstlenen ve başarmayı hedefleyen liderler; stratejik planlama çabasının önem ve amacını açık bir şekilde dile getirmeye, bu çaba için gerekli kaynakları sağlamaya, işin başında ve kritik anlarda eylemin ve değişimin iyi

sonuç vereceğini vurgulamaya, yaratıcı düşünmeye, yapıcı tartışmaya, girdi ve sezgi kaynaklarını cesaretlendirmeye ve ödüllendirmeye, güç ve otoritelerini dikkatle kullanmaya özel bir önem gösterirler. Ayrıca çalıştıkları çevrenin etkileşim halinde olduğu tüm etmenlerden haberdar olmaya çalışırlar. Sadece örgütsel yapı gibi durumsal tek bir etmeni dikkate alıp sürece ilişkin diğer etkileşim etmenlerini göz ardı etmek, liderlikte başarısızlığa neden olur (Kirkwood, 1990, 13).

d) Kolektif liderliği geliştirme: Stratejik planlamanın başarısı ya da başarısızlığı kolektiftir. Bazen liderlik yaparak bazen de izleyerek birçok insan bu sürece olumlu ya da olumsuz boyutta katkı sağlar. Bu nedenle bu süreç kolektif liderliğin de oluşum sürecidir aynı zamanda. Lider, kolektif liderliği geliştirmek için takımına güvenmeyi; ortak eylem birliği geliştirmeyi; güç, sorumluluk ve güvenilirliği paylaşmak için özel mekanizmalar geliştirmeyi özellikle hedefler (Bryson, 1995, 221). Bu durumda iş, bölümler arasında aktarılmaz, farklı bölümlerin üyeleri tarafından beraberce yapılır. İşin tamamlanması için yüz yüze görüşmek gerekir. Kolektifliği sağlamak için insanlar birbirlerine çok güvenmeli ve işin hedeflerine kendilerini adanmışlardır. Ayrıca karşılıklı bağumlu olan birimleri eşgüdümlemek, ortaklığı sağlamak için de planlamaya, doğrudan iletişime ve ortak karar alımına ihtiyaç vardır (Robey, 1991, 165-166). Kolektif liderliğin ekibi bir anlamda, kendini yöneten, üyeleri bir işlem ya da üretim sürecinin tüm yönlerinden sorumlu olan bir ekiptir. Ekip tamamen özerk bir biçimde çalışır, sorumluluğu paylaşır. Sorumluluk bağlamında saptanmış bir lider yoktur (Bovee ve diğerleri 1993, 505). Lider ekibi bu düzeye taşıyan kişidir. Lider ekip ortanü içinde gücünü paylaşmakla birlikte, grubu amaçlar doğrultusunda yönlendirmeyi de başarmaya çalışır. Bunu yapmanın yollarından en önemlisi de vizyon oluşturmaktır. Bu özellikle kâr amaçlı olmayan örgütlerin yöneticileri açısından son derece önemlidir. Çünkü bu tip örgütlerdeki yöneticiler, bu bağlamda, çok farklı çıkarlar arasında bir uzlaşma yaratmak ve örgüt üyelerine ekonomik ödüller sunmadan örgüte ve örgütün amaçlarına bağlılığı sağlamak durumundadırlar (Bovee ve diğerleri 1993, 521).

e) Anlamlı bir süreç yaratmak için diyalog ve tartışmayı kullanmak: İleriyi gören liderler mevcut gerçekliği yorumlamada, kolektif grup misyonunu güçlendirmede, arzu edilen stratejileri dile getirmede ve ortak bir geleceği şekillendirmede yaşamsal bir rol oynarlar. Liderlerin en temel görevleri anlam yaratmada ve bunu iletmede başarılı olmaktır. Bu arada diğer grup üyeleriyle konuyu tar-

tışma boyutunda ele almak bu anlamdaki liderlik gücüne güç katacaktır. (Bryson, 1995, 221). Taraflar arasında iletişimin düzenli bir temel üzerinde yürütülmesi iş ilişkilerini geliştirir, ortak etkinlikler ve işbirliğine yönelik problem çözümlerini kolaylaştırır, duygu ve düşünceleri olumlu kılar ve örgütteki süreklilik ve kararlılığı artırır (Caldwell, 1983, 6-13). Liderler, örgüt hedefleri ile çalışan davranışlarının uyumunu, işgücünün moralini sağlamak, örgüt ile üyeler arasında birliktelik duygusunu geliştirmek, insanların günlük işlerinde ihtiyaç duydukları gerçek bilgiyi iletmek gibi hedeflere özellikle yönelmek durumundadırlar (Torrington ve diğerleri, 1989, 265). Liderler sadece örgüt içi iletişime değil, dış çevre ile iletişime de önem vermek durumundadırlar. Çevre örgütün varlık nedenidir ve dış çevre ile iletişim en az örgüt içi iletişim kadar önemlidir (Hampton, 1981, 7).

Stratejik Planlama Yapan Bir Eğitim Kurumunun Elde Edeceği Özel Yararlar

Eğitim planlaması her eğitim örgütünün kendi sınırları içerisinde önem vermesi gereken sürekli bir süreçtir. Planlamanın sürekliliği değişen toplumsal koşullar ve değişen gereksinimler doğrultusunda yeni koşullara cevap verme gereğinin bir sonucudur (Aydın, 1991, 131). Eğitim örgütleri bu sürekli sürecin çok dikkatli bir şekilde ele alınıp değerlendirilmesini özellikle önemsemelidir. Hızla değişen çevrenin ve yeni oluşumların yeni kısıtlamalar ve yeni olanaklar getirmesi nedeniyle planlamanın daha da stratejik bir eylem alanına dönüştüğü düşünülmelidir.

Bir stratejik plan için standart bir format yoktur. Okulun belli koşullarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Fakat stratejik planlama süreci, bir okul faaliyetinin tüm yönlerinin değerlendirilmesini kapsamalıdır. İyi bir stratejik planlamada bulunan temel özellikler şöyle sıralanabilir (Preedy, Glatter ve Levacic, 1998, 195-196):

Bağlam - Dış çevre ve ulusal politikalardaki değişikliklerin etkilerinin ve okulun güçlü ve zayıf olduğu yönlerinin gözden geçirilmesi.

Vizyon - Yöneticilerin ve personelin uzun vadede gelişimi nasıl gördüğüne dair görüşlerinin gözden geçirilmesi.

Amaçlar ve Hedefler - Bir okulun öğrencilere ne vermeyi amaçladığı ve bunu nasıl başaracağını gözden geçirilmesi.

Müfredat - Program içeriğine, programdaki bileşenlerin dengesine, gelişim önceliklerine ve değerlendirme, kayıt tutma işlemlerine özen gösterilmesi.

Personel – Maliyetlere, yaş profiline, yeteneklere ve geliştirme ihtiyaçlarına özen gösterilmesi.

Öğrenciler – Öğrenci sayısı ile ilgili tahminler, yaş dengesi, özgeçmiş ve yetenek farklılıkları, sosyo-ekonomik düzey, disiplin ve özel ihtiyaçların gözden geçirilmesi.

Fiziki Kaynaklar – Öğrenci sayısı ve müfredata bağlı olarak fiziki imkanların, binaların bakımının ve malzeme temininin dikkate alınması.

Mali Durum – Mevcut mali durumun incelenmesi ve geleceğe yönelik bütçe ve para kaynağı projeksiyonlarının yapılması.

Uygulama – Programların, görevlerin, sorumlulukların ve performans hedeflerinin dağılımının belirlenmesi.

Kontrol ve Değerlendirme – Performans değerlendirme ve yapılan faaliyetlerin gözden geçirilmesine yönelik kriterlerin oluşturulması.

Planlama süreci, sadece yönetici ve üst düzey yönetim kadrosunu değil, aynı zamanda diğer yöneticileri ve personeli, muhtemelen de anne-babaları ve öğrencileri kapsar. Okulların ilgili her kesim için önceden sorumlulukları açık bir şekilde ortaya koyması; her bölümün her safhası için bir hedef program belirlemesi gerekir. Bu sürecin kapsadığı safhalar her ne kadar her okulun kendi özel koşullarına göre değişim gösterse de ana hatlarıyla yukarıda verilmiş olan aşamalardan geçer ve planlamanın etkisi sadece algılanabilir tek ve toplam bir faaliyet olarak değil, bir dizi karar, davranış ve eylem olarak kendini gösterir (Preddy ve diğerleri, 1998, 214).

DeneySEL Verilere Göre Okul Gelişim Plan Tipleri

Planlama çeşitli programlama çalışmalarının temelidir. Bir okul yöneticisi okulunun eğitim ve öğretim programlarını, bunların uygulanmasından çok önce bir plana bağlamak zorundadır. Ancak yöneticinin öncelikle ilgilendiği sorun, sistemin verimli olarak çalışmasıdır (Bursahoğlu, 1991, 103-104). Bütün yöneticilerin bu soruna odaklanmalarına karşın, sorunu çözmek için kullandıkları plan uygulamaları ve yöntemleri farklıdır. Genelde deneySEL verilerle desteklenen dört tür plan uygulamasına rastlanmaktadır (Preddy ve diğerleri, 1998, 235-236).

Retorik Plan: Retorik plan, yönetici ve öğretmenlerin ortak bir amaca ve sahiplik duygusuna sahip olmadıkları nitelikteki planlardır. Bu planlar amacına uygun bir şekilde uygulanamaz ve süreç, yönetim ve liderlik zafiyeti içinde sınırlı bir şekilde kontrol edilebilir. Çıkar çatışma-

larının neden olduğu bir güvensizlik ortamı sürece hakim olur.

Tekil Plan: Sadece yöneticiye ait bir sahiplik duygusu ve amaçla örüntülenmiş plandır. Planın özelliği tekil olması ve okul yönetiminin etkinliğini arttırmak için bir araç olarak kullanılmasıdır. Bu model yöneticiye güven duygusu vermekle beraber süreç üzerindeki kontrol gücü minimum düzeydedir. Yazılı plan tam olarak uygulanmadığı gibi sürece ait liderlik ve yönetim de sınırlı kalır. Gözlemler planın etkisinin sınırlı kaldığını, örgüt ile ilgili verimlilik artışının kısmen gerçekleşmesine karşın, öğretmenler ve öğrenciler üzerinde olumlu, yapıcı, doyuma yönelik bir etkinin hissedilmediğini saptamıştır.

İşbirlikçi Plan: Planın içeriğiyle ilgili olarak öğretim kadrosunda paylaşılan sadece kısmi bir sahiplik duygusunun olmasına karşın, sürece katılma yönünde genel bir isteklilik söz konusudur. Planın liderliği yöneticiye, sürecin yönetimi ise kilit personele aittir. Plan çok amaçlı olarak uygulanabilir. Okulun verimliliğini ve etkinliğini geliştirmeye yönelik çift taraflı bir çaba sürece hakimdir. Her ne kadar planın uygulanmasına katılım öğretim kadrosuyla sınırlı olsa da süreç artan bir güven ortamı içerisinde gerçekleşir. Planın etkisi olumlu olur.

Ortak Plan: Ortak plan, gelişimle ilgili bütüncül bir çaba olma özelliği taşır. Öğretim kadrosunda güçlü bir sahiplik ve katılım duygusu oluşur. Süreci kontrol edebilme ve güven ortamında verimlilik ve etkinliğe yönelim daha rahat gerçekleşir. Örgüt üyeleri kendilerini gruba ve grubun amaçlarına güçlü bir şekilde adadıklarından örgüte daha çok bağlılık duyarlar (Bovee ve diğerleri 1993, 512). Plan açık ve uygulanabilir bir plandır. Planın liderliği üst yönetim kadrosu tarafından, sürecin yönetimi ise tüm personel tarafından paylaşılır. Öğretmenlerde planın uygulanmasına yönelik tam bir sorumluluk duygusu vardır. Planın etkisi genel olarak okulda, sınıflardaki öğretmenlerde ve hatta öğrencilerin öğrenmelerinde bile olumlu boyutta hissedilir. Bu süreçte yöneticiler, öğretmenler ve öğrenenler düşünen uygulayıcılar olarak, kendilerini ve uygulamalarını geliştirme çabası içine girerler. Ortak plan taşıdığı özellikler açısından, literatürde yer alan, stratejik planlamada snoptik modelle örtüşmektedir.

Stratejik planlamada snoptik model kısaca çok kapsamlılık olarak tanımlanabilir. Temel anlamda bütünleştirilmiş anlaşılabilirlik olarak karakterize edilmektedir. İdeal olarak bu görüş üst yöneticiler tarafından bütüncül, bilinçli bir çaba ile plan stratejilerinin oluşturulmasını, geliştirilmesini ve bütüncül kararlarla planın bir örgütsel

pekiştireç olarak kullanılmasını ifade eder (Roberts, 2000, 2).

Stratejik planlama, belirlenen örgüt hedeflerinde görüş birliğinin sağlanması, alınan kararların tam olarak uygulanabilmesinde anahtar rol oynayacak bir hiyerarşik yapının ve plan hedefleri doğrultusunda kararlı ortakların bulunması ile homojen bir yapıya ulaşır. Minzberg'e göre (1994), stratejik planlama üç boyutta açıklanabilir. Birinci boyutta strateji oluşturma bilinci, kontrollü, birtakım kesin adımlara ve süreçlere bağlı olarak yapılması gerektiği vurgulanır. İkinci boyutta stratejik planlamanın en üst düzeydeki yönetici tarafından çok benimsenmesi gerektiği, ancak böylece onun altındaki çalışanlara doğru bir şekilde empoze edilebileceği vurgulanır. Bu bağlamda örgüt çalışanlarının hedefe ulaşmak için üst kademelerle tam bir görüş birliği içinde olmaları gerekmektedir. Üçüncü boyutta, planlama süreciyle ortaya çıkacak stratejilerin hedeflere, bütçeye, programlara ve eylem planlarına paralellik sağlamasının önemi vurgulanır. Minzberg snoptik stratejik yaklaşımı problematik bulur. Çünkü ortamlar beklenmeyen değişikliklere ve istikrarsızlıklara açıktır. Bu noktada stratejik planlamanın her zaman uygulanabilir olduğunu iddia etmek güçleşir. Özellikle stratejik planlamanın sınırlı olduğunun ve bir örgütün içeriği incelenmeden gelişigüzel plan uygulanmasının doğru olamayacağının bilinmesi gerekir (Aktaran, Roberts, 2000, 3).

Planların uygulanması sürecinde liderlerin oynadıkları rol ile liderlik tarzları mutlak otokrasi ile demokrasi yelpazesinde, algılanan bir dizi davranışa dayanmaktadır. Herhangi bir durumda benimsenen tarzın, proje ekibinin üyeleri üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Bir başka ifadeyle planların başarıya ulaşma şansı, yöneticinin tarzı ile çok yakından ilgilidir.

Genellikle işbirlikçi planlar ve kolektif planlar demokratik liderlerin tarzlarıyla biçimlenirler. Ancak burada stratejik planın, işbirlikçi plandan çok ortak plan olduğu konusuna dikkat çekmek gerekir. İşbirlikçi planın temel özelliği, planın içeriğiyle ilgili ekipte güçlü bir sahiplik duygusu olmamasına karşın sürece katılma yönünde genel bir istekliliğin bulunmasıdır. Oysa ortak planda, planın içeriğine ilişkin sahiplik duygusu, sürece katılma istekliliği kadar güçlüdür. Ortak plan, planlamanın başından sonuna kadar bütüncül bir ortaklığı ifade eder. Başarılı uygulanma şansı çok yüksektir. Stratejik planlama ile hedeflenen plan, ortaklaşmanın sağlandığı gerçekleştirildiği plandır. Bir örgütün stratejik planı, önemli işlevleri ve eylemleri içeren bir görev bildirgesi niteliğinde olma-

lıdır. Bu bildirmede gelir baz alınarak hedeflere nasıl ulaşılacağı, burada kullanılacak kaynaklara, insan sermayesine, teknolojiye, yeteneklere ve uygulanacak kararların stratejik planlamaya uygun olup olmadığını ortaya koyan, hedeflere ulaşmada anahtar rol oynayan etkenlerin tanıtılmasını üstlenen geniş bir içeriğe sahip olmalıdır.

Stratejik planlama yapılırken en üst düzeydeki yetkili karar vermelidir. Yetkililer, yasal görevlerinden haberdar olmak zorundadırlar. Çünkü örgütün önemli işlevlerini ve programlarını anlatan kapsamlı bir görev bildirgesini tamamlamak onun sorumluluğu altındadır.

Burada hedefler en genelden en basite doğru indirgenmelidir. Bunu yaparken de izlenen politikaları konuşmaktan çok daha işlevsel daha gerçekçi görevlere yönelmek gerekir. Bunu başarmak ise önemli ölçüde daha kesin hedefler belirlemeye ve her seviyede hiyerarşik bir düzen kurarak daha tepedeki hiyerarşik düzeni desteklemeye bağlıdır. Bir başka ifadeyle en alttan en üste doğru bir kurumun her kademesinde bir denetim sürecinin gerçekleşmesine özen göstermek gerekir.

Son sözde kapsamlılığı, çok boyutluluğu, ortaklığı, bütünlüşmeyi hedefleyen stratejik planlama özellikle üst düzey yöneticilerin sorumlulukları altındadır. Çünkü her düzeydeki örgüt üyesinin planı benimsemesi önemli ölçüde bu üst düzey yöneticinin konuyla ilgili bilgi, beceri ve inancı ile ilintilidir. Bunun dışında teknik özellikleri ile uzmanlık gerektiren bu alan, yöneticinin özel bir bilgilenme sürecine erişmesini de gerekli kılar.

Türkiye ve Stratejik Planlama

Dünyadaki hızlı yapısal değişimler sonucu ortaya çıkan uluslararası rekabet ve uluslararası karşılıklı bağımlılık sürecinde Türkiye'nin çağı yakalamak için köklü yapısal değişim ve toplumsal dönüşümlere gereksinme duyması olasıdır. Bu değişimler karşısında rolünü başarıyla gerçekleştirmesi ise sosyal alandaki gelişmesini bütüncül bir yaklaşımla ele almasını zorunlu kılacaktır.

Mart 1995'te Kopenhag'da toplanan BM Dünya Sosyal Kalkınma Zirvesi'nde, ekonomik ve sosyal politikaları iç içe ele alan ve çevreyi de içeren, piyasa mekanizması temelinde insan merkezli bir kalkınma ve sosyal gelişmeye yönelen bütüncül bir gelişme yaklaşımı üzerinde geniş bir görüş birliği sağlanmıştır (VII. B.Y.K.P., 1999, 2).

Avrupa Topluluğu ile üyelik hedefi doğrultusunda gümrük birliği sürecine giren ülkemiz, eğitim ve haber-

leşme altyapısı ile işgücü piyasası başta olmak üzere ekonomik ve sosyal altyapıda köklü değişiklikler geçirmek durumunda kalabilir. Oysa eğitim sistemimiz henüz klasik sorunlarını bile çözmemiş değildir. Sisteminin bütün kademelerinde fiziki altyapı ve insan gücü eksiklikleri, öğretmen sayısındaki yetersizlikler ve dağılımındaki dengesizlikler giderilemediği gibi eğitimde yeni teknolojilerin yaygınlaştırılması, fırsat eşitliğinin sağlanması, etkin bir yönlendirme sisteminin kurulması; mesleki teknik eğitim ve sanayi arasında işbirliğinin sağlanması konularında da yeterli düzenlemelere gidilememiştir. (VIII. B.Y.K.P., 2000, 80-81).

Uygulamalar plan hedeflerinin dışına çıkmıştır. Örneğin, Avrupa Topluluğu ülkeleriyle her alanda, özellikle de sanayi ve hizmet kesimlerinde rekabet etmek isteyen ülkemizde en çok gereksinime duyulan ortaöğretim görmüş insan gücü ile teknik lise mezunlarıdır. Planlarda bu okulların aşırı bir çeşitlendirmeye gidilmeden geliştirilmesine yönelik politikalar öngörülmesine rağmen uygulamada hedeflerin gerisinde kalmıştır (VII.B.Y.K.P., 1999, 201). Mesleki ve teknik okullar içinde en yüksek gelişme hızı gösteren İmam-Hatip okulları planla belirlenen sayısal hedeflerin çok üzerine çıkmışlardır (Adem, 1992, 51).

Türkiye’de stratejik planlama düşünsel düzeyde kalmakta, eyleme dönüşmemektedir. Planlayıcılar ile uygulayıcılar arasında bütüncül bir yapı oluşturulamamaktadır. Çünkü liderler plan hedeflerinden çok, toplumsal talep hedeflerine odaklanmaktadır.

Stratejik planlama sürecinin değişmez sorumluları ulusal liderlerdir. Liderlerin her şeyden önce toplumsal, politik ve ekonomik tarihi bilmeleri, tarihi, süreklilik ve değişim arasındaki bir etkileşim olarak görmeleri ve belli bir bağlamda bu güçleri en iyi hangi şekilde uygulayabileceklerinin ayırımında olmaları gerekir. Bağlamı anlama olarak daha önce değerlendirdiğimiz bu durum, liderlerin hiç bitmeyen bir öğrenme ve düşünme sürecini canlı tutmalarını gerektirir. Bunun dışında liderler örgütün varlık nedeninin çevre olduğunu da bilmek zorundadırlar. Yasal, ekonomik, toplumsal, teknolojik çevreye karşı duyarlılığı önemsemelidirler.

Ancak bu önemseyişin sınırları nereye kadar uzanır. Lider çevreyi etkilemekle, çevreden etkilenmenin sınırlarını neye göre çizer? Liderler sorunu uzun vadede nasıl görmektedirler. Onlar için vizyon mu, yoksa misyon mu önemlidir?

Çoğu kez politik erk, toplumsal talebe cevap vermeyi de bir vizyon olarak görme ve gösterme eğilimindedir.

Ancak politik erklerin bu yaklaşımları toplumsal, ekonomik bir vizyonun değil, oy kaygısıyla yüklü politik bir misyonun yansımasıdır. Oy kaygısı taşıyan bu yaklaşım bir ölçüde doğal bulunabilir. Çünkü sistem yaklaşımına göre, açık sistemler çevreleriyle etkileşerek varlıklarını sürdürebilirler. Demokratik rejimlerde toplumsal taleplere duyarlılığın bu bağlamda daha da artması beklenir. Ancak bu duyarlılığın sınırları vardır. Bu noktada sorulması ve cevaplanması gereken soru şudur: Eğitim sisteminin ayakta kalmasını etkileyen etmen, çevreye uyum sağlamak mıdır, yoksa ayıklanmak mıdır?

Şilili iki bilim adamı Humberto Maturana ve Francisco Varela’nın geliştirdikleri sistemler teorisine bakış bu soruya daha değişik bir açıdan bakılmasını sağlayacaktır. Yaşayan sistemlerin üç ana özelliği vardır: özerklik, döngüsellik ve kendi kendine başvurmadır. Bunlar sistemlerin kendi kendilerini yaratmalarına, yenilemelerine ve üretmelerine olanak verirler. Maturana ve Varela, özerklik, döngüsellik ve kendi kendine başvurma ile betimlenen bir “kapalı ilişkiler sistemi” ile, sistemin kendi kendini üretme yetisini belirtmek için “otopoyiyez” terimini ortaya atmışlardır. İki bilim adamının söylemek istedikleri şey, yaşayan sistemlerin kararlı ilişki kalıplarını korumak bakımından kendi başına kapalı kaldığı ve sonuçta bir sistemi ötekenden ayıran özelliğin bu kapalılık yani kendi kendine başvurma süreci olduğudur (Morgan, 1998, 281-282).

İşte toplumda pek çok şeyin yönlendiricisi, öncüsü olan eğitimin toplum böyle istiyor, ya da istemiyor şeklinde toplumsal talebe aşırı duyarlı olmak gibi bir amacı olamaz.

Eğitim kurumunun yaşayan bir sistem olabilmesi için kararlı ilişki kalıplarını koruma eğiliminde olması, en azından stratejik hedefler boyutunda açık bir sistem olmak yerine yarı açık bir sistem olmak zorunluluğunu duyumsaması gerekir. Son Söz: Stratejik planlamada, bütünleştirme ve hedeflere adanmışlık ulusal liderlerden okul yöneticilerine kadar her yönetsel düzeyde çok önemlidir. Ayrıca stratejik planlamanın en önemli yanı teknolojik, toplumsal, ekonomik değişimlere duyarlılıktır. Türkiye’de sorun çevreye duyarlılık adına eğitim sisteminin temel hedeflerini zedelemeye yönelik politik duyarlılıkların ön plana çıkmasıdır. Stratejik planlamanın bir vizyon yerine bir misyonla biçimlendirilmek istenmesi, plan hedeflerinin ulusal liderlerden yöneticilere uzanan her kademede bütünlük ve adanmışlık duygusu içinde uygulanmasını engellemektedir. Eğitimin uzak hedefleriyle ulusal liderler arasında barışıklığın sağlana-

madığı bir siyasal düzende, planların politik kaygılarla zedeleniyor olması, stratejik planların kendilerinden beklenen yararları sağlamasını olanaksızlaştırır.

Kaynakça

- Adem, M. (1993). *Ulusal eğitim politikamız, sosyal değişim ve sosyal gelişme stratejileri*. 3. İzmir İktisat Kongresi, (4-7 Haziran 1992). Ankara: DPT.
- Aksu, M. (2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Altrichter, H. & Elliott, J. (2000). *Images of educational change*. Philadelphia: Open University.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi* Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Beckham, J. D. (2000). Strategy: What it is, how it works, why it fails. *Health Forum Journal*, 43 (6), 55-60.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Bovee, L. C., Thill V. J. ve diğerleri. (1993). *Management*. New York: Mc Graw – Hill.
- Bryson, M. J. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Caldwell, E. W. & Daywalt, E. R. (1983). *A model for the prediction of organizational conflict*, Paper Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Montreal, Canada, April 11, U.S.A.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le systeme*. Editions du Seuil.
- Doyle, M. (2000). Managing development in an era of radical change: Evolving a relational perspective. *Journal of Management Development*, 19 (7), 579-601.
- Drucker, F. P. (1992) *Yeni gerçekler*. (Çeviren: B. Karanakçı). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Frith, J. (1991). A proactive approach to conflict resolution. *Supervisory Management*, 36 (11), 2-12.
- Hampton, R. D. (1981). *Contemporary management*. New York: Mc Graw- Hill Company.
- Hesapçioğlu, M. (1994). *İnsan kaynakları yönetimi ve ekonomisi*. Ankara: Beta Basım-Yayın-Dağıtım.
- Kirkwood, A. A. (1990). *The role of the principal as a manager of conflict resolution*. Teacher Manager, Chicago Public Schools, Department of Special Education, ERIC.
- Morgan, G. (1998). *Yönetim ve örgüt teorilerinde metafor*, (Çeviren: G. Bulut). İstanbul: Mess Yayın.
- O'Toole, J. (1985.) *Le management d' avant- gadre*. Paris: Les Editions d' Organisation.
- Preedy, M., Glatte, R. & Levacic, R. (1998). *Educational management: Strategy, quality and resources*. Philadelphia: Open University Press.
- Roberts, N. (2000). The synoptic model of strategic panning and the GPRA. *Public Productivity & Management Review*, 23 (3) , 297- 312.
- Robey, D. (1991). *Designing organisations*. U.S.A.: Irvin Publishing House.
- Torrington, D., Weightmant, J. & Johns, K. (1989). *Efective management*. London: Prentice Hall.
- VII. B.Y.K.P. (1999). *1999 yılı programı destek çalışmaları, ekonomik ve sosyal sektörlerdeki gelişmeler*. Ankara: DPT Yayınları.
- VIII. B.Y.K.P. (2000). *2000 yılı programı destek çalışmaları, ekonomik ve sosyal sektörlerdeki gelişmeler*. Ankara: DPT Yayınları.

Geliş : 4 Nisan 2003

İnceleme : 21 Nisan 2003

Kabul : 18 Ekim 2004